

Complexidade e transformação organizacional: construindo novas percepções na administração judiciária sob a luz da Nova Ciência

Autor: Antônio Sales Rios Neto

Engenheiro Civil, Especialista em
Consultoria Organizacional pela
Universidade Federal do Ceará,
Analista Judiciário do TRE do Ceará

Publicado na Edição 23 - 29.04.2008

Resumo

Este trabalho reflete sobre as visões de mundo - mecanicista, econômica e complexa - que estão competindo na atualidade e mostra que os atuais modelos de organização derivados do paradigma newtoniano-cartesiano são incapazes de promover as mudanças transformadoras necessárias a um mundo que vive uma crescente crise socioambiental. Destaca a necessidade de uma profunda reforma no sistema de pensamento predominante na cultura atual - uma passagem do pensamento linear, que é competitivo, excludente e predatório, para o pensamento complexo, que é cooperativo, incluyente e integrador. Considera a relevância de uma nova concepção do ser humano como co-criador da sua realidade. Sugere que a partir de um novo enfoque integrativo entre conhecimento e aprendizagem, de uma nova liderança facilitadora dos processos organizacionais e da introdução do diálogo na construção da aprendizagem organizacional será constituída uma melhor estratégia para a mudança nas organizações judiciárias, utilizando-se da Teoria da Complexidade, também conhecida como Nova Ciência.

Introdução

"(...) nossa capacidade de olhar crítica e criativamente para o mundo encontra-se anestesiada, e aceitamos que, na essência, as coisas são do jeito que são. Parece que quanto mais nos tornamos receptivos às mudanças superficiais, mais cegos ficamos para o potencial de verdadeiras mudanças, mudanças de essência, de fundo." (BAUER, 1999, p. 9)

O contexto de profunda mudança no qual a humanidade está inserida atualmente é a tônica deste trabalho. O mundo passa por uma mudança de época, como já ocorreu em raros momentos da odisséia

humana, o que comumente se conhece por grandes revoluções civilizacionais, como da caça e pesca, agrícola, industrial e a atual, que alguns denominam sociedade da informação, mas que na verdade ainda parece estar em processo de gestação. E esse fenômeno específico, também conhecido como mudança de paradigma, vem causando conflitos e inquietações em todas as áreas do conhecimento. Fatos estes evidenciados pelo atual quadro de instabilidade ambiental e de crise social, o que normalmente precede à conquista de um novo patamar civilizacional.

Esta sociedade da informação, dentre os vários efeitos relacionados com o comportamento humano e coletivo, está começando a introduzir essencialmente uma transferência de foco: da força física para o poder da mente, do capital financeiro para o capital intelectual, do homem extrativista para o ser integrado com a natureza. Nesse contexto, surgem os grandes questionamentos, a partir dos quais este trabalho será construído: Como a ciência está se reconstruindo para se harmonizar com esse novo paradigma? Quais são as implicações dessas mudanças para as relações humanas atuais? O que isso demanda em termos de ciência das organizações? Enfim, quais as possibilidades que podem ser vislumbradas para as organizações?

Alguns avanços da chamada "nova ciência" que serão abordados aqui para tentar responder às questões citadas estão representados nas teorias da complexidade, as quais já estão sendo aplicadas à ciência das organizações cujos modelos tradicionais de administração, norteados pelos conceitos de controle, hierarquia, ordem, separação, competitividade, sobrevivência, apresentam-se extremamente limitados diante da atual aflição humana e planetária.

É a partir dessas idéias que se pretende, ao longo deste trabalho, tentar formar um entendimento sobre as descobertas da nova ciência que a cada dia vem comprovando que a ciência tradicional só detinha o conhecimento da ponta de um imenso iceberg. A realidade precária dos dias atuais não consegue mais dar suporte à continuidade do processo evolucionário da humanidade e do sistema Terra como um todo. Precisa-se urgentemente gerar o conhecimento sobre a parte imersa do iceberg, para ser dado o salto quântico rumo a uma realidade mais qualitativa e harmonizadora.

"Pensem em quantas concepções científicas absolutamente novas têm surgido em nossa própria geração, quantos novos problemas têm sido formulados e que jamais foram considerados antes e então, olhe para a brevidade da carreira da ciência (...) é crível que um tal cogumelo de conhecimento, tal crescimento da noite para o dia, possa representar mais que mais ínfimo lampejo daquilo que o universo realmente provará ser quando adequadamente

compreendido? Não! Nossa ciência é uma gota e nossa ignorância, um mar." (JAMES apud ELLINOR; GERARD, 1998, p. 92)

No entanto, abrir as mentes humanas para um novo paradigma, um novo olhar sobre a realidade, é um imenso desafio que se acredita ser possível superar por meio de um processo de aprendizagem. Apoiado na concepção de cognição defendida por Humberto Maturana, respeitado biólogo chileno, partir-se-á do pressuposto de que o processo de aprendizagem é inerente à própria vida, ou seja, as pessoas constroem a realidade, e ela também as constrói dentro de um processo compartilhado que requer das pessoas a aceitação do outro, o respeito mútuo, a convivência e o diálogo.

Há, assim, uma necessidade premente de se promover na cultura das organizações a idéia de aprendizagem organizacional – uma educação continuada como resposta a um novo contexto organizacional, como fonte de renovação que permita às pessoas se reeducarem permanentemente para descobrirem novas formas de ver o mundo e, assim, estabelecerem um novo pacto de convivência, recuperando a convivencialidade entre os seres humanos, expandindo novos padrões de comportamento para a sociedade e para a valorização da vida e do planeta vivo de que dependem para viver. Propõe-se então que a organização seja, além de um ambiente de trabalho, um ambiente de reeducação, uma extensão da escola, onde as pessoas continuam aprendendo, aprimorando suas percepções de mundo, melhorando os relacionamentos interpessoais, renovando suas idéias e construindo uma realidade essencialmente qualitativa.

"A educação organizacional continuada insere-se num âmbito em que tudo tem a ver com tudo. As organizações são sistemas abertos, onde não ocorre perda crescente de energia, que tenderia a levá-las à desestruturação. Elas são também sistemas complexos, que são todos aqueles em que participam seres vivos e onde reinam a diversidade e as mudanças contínuas. Um sistema aberto é caracterizado, entre outras coisas, pelo fluxo de informação (energia) que o atravessa incessantemente. **In-formar** significa formar internamente. Trata-se de um processo em que a ordem emerge continuamente da desordem. A energia assim gerada e utilizada é estendida a outras empresas e à sociedade. Trata-se de uma dinâmica de mútua alimentação, em que novas competências se consolidam na sinergia e no desenvolvimento." (MARIOTTI, 1999, p. 16)

Este trabalho está organizado em duas partes que se complementam com o propósito de criar novas percepções para as organizações judiciárias. A primeira trata do novo paradigma da complexidade e suas implicações para a compreensão do processo de geração do conhecimento, para as relações humanas e suas organizações. Na

segunda parte, busca-se um entendimento sobre como os paradigmas administrativos oriundos das teorias da complexidade podem proporcionar mudanças qualitativas, por meio de um processo contínuo de aprendizagem nas áreas de desenvolvimento humano e organizacional, aprimorando a qualidade dos serviços ofertados pelos órgãos do Poder Judiciário.

1. Nova Ciência e transformações organizacionais

1.1 O paradigma emergente da complexidade

Estamos num momento em que uma era de quatrocentos anos está estertorando em seu leito de morte e outra está lutando para nascer. Uma mudança de cultura, de ciência, de sociedade e de instituições muito maior e muito mais rápida do que o mundo já experimentou. À frente, há uma **possibilidade**, maior do que o mundo jamais sonhou, de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética – e de harmonia com a natureza, com a inteligência divina e com o resto da humanidade." (HOCK, 1999, p. 279)

O termo "mudança de paradigma", introduzido pelo filósofo Thomas Kuhn em 1962 e atualmente reforçado pelo físico teórico Fritjof Capra (1982) para explicar o fenômeno da mudança em escala global que a humanidade está experimentando hoje, vem ganhando adesão de um número cada vez maior de cientistas e pensadores em todo o mundo. Isso permite dizer que uma nova fase da história do homem na Terra está tentando brotar. Está emergindo um novo padrão civilizacional.

Para compreensão dessa profunda mudança é necessário entender o modelo atualmente em vigor que referencia o modo de as pessoas perceberem a realidade. Esse modelo deriva principalmente das grandes revoluções ocorridas na transição entre Idade Média e Idade Moderna.

"Esse paradigma compreende um certo número de idéias e valores que diferem nitidamente dos da Idade Média; valores que estiveram associados a várias correntes da cultura ocidental, entre elas a Revolução Científica, o Iluminismo e a Revolução Industrial. Incluem a crença de que o método científico é a única abordagem válida do conhecimento; a concepção do universo como um sistema mecânico composto de unidades materiais elementares; a concepção da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência; e a crença do progresso material ilimitado, a ser alcançado através do crescimento econômico e tecnológico. Nas décadas mais recentes, conclui-se que todas essas idéias e esses valores estão seriamente limitados e necessitam de uma revisão radical." (CAPRA, 1982, p. 28)

O modelo de universo que condicionou o pensamento, aprisionando as mentes nos últimos quatrocentos anos, é aquele concebido pelos formuladores da ciência moderna, como Galileu Galilei, Isaac Newton, Francis Bacon, Thomas Hobbes e René Descartes. Suaéias criaram uma visão mecânica de mundo, comparando-o a uma máquina e relegando a sua natureza viva. Eles conceberam um universo puramente material, tendo como elemento fundamental o átomo e funcionando como um grande relógio: linear, predizível e fragmentado. A partir de então, o conceito de comando e controle foi sendo introjetado na cultura, e a idéia de dominação do homem mais apto sobre o menos apto e sobre a natureza ficou profundamente impregnada, principalmente na sociedade ocidental. Dentro desse modelo de mundo, as pessoas foram reduzidas a recursos, seres desprovidos de pensamento e impossibilitados de exercer sua criatividade, e a natureza foi degradada, a ponto de comprometer a sustentabilidade do sistema Terra.

Por volta da década de 70 éculo passado, com o desenvolvimento da tecnologia da informação, surge uma nova versão dessa visão mecânica de mundo, a visão econômica de mundo. O sistema capitalista se consolida, os mercados passam a dominar o funcionamento das sociedades e, em consequência, o resultado desse processo de globalização financeira, como afirma Manuel Castells, é "a criação de um autômato que vive no coração de nossa economia e condiciona de modo decisivo a nossa vida" (apud CAPRA, 2002, p. 152). As organizações continuam funcionando com a estrutura de comando e controle em que as pessoas são vistas agora como "capital humano" e "capital intelectual", o meio de produção, e a natureza como a fonte inesgotável de recursos. Essa nova ordem, cujo único valor é a acumulação de capitais e o crescimento do consumo pelo consumo, só tem aumentado a concentração de riqueza, as crises sociais e a degradação ambiental.

Com os graves problemas socioambientais gerados, a própria ciência começou a fazer sua autocrítica e a perceber que se está vivendo no paradigma errado. Segundo Júlio Tôrres, pesquisador da nova ciência, quatro grandes revoluções científicas ocorridas no século XX contribuíram para questionar seriamente essa visão mecânica de mundo (TÔRRES, 2005). A primeira revolução ocorreu quando Albert Einstein (1979-1955) realizou estudos sobre movimento browniano, efeito fotoelétrico e teoria da relatividade, demonstrando que o universoéria, constitui-se também de energia e se manifesta, ao mesmo tempo, como partícula e como onda, sendo matéria e energia a mesma coisa, constatação representada pela célebre fórmula: $E=mc^2$. A segunda revolução surgiu com o desenvolvimento da Física Quântica. O "princípio da incerteza" de Werner Heisenberg (1901-1976) acrescentou um terceiro elemento na constituição do universo:

os relacionamentos que dão consistência à matéria, uma vez que esta não existe em lugares determinados, pois no mundo subatômico o espaço é predominantemente vazio, havendo apenas possibilidades de existência. A terceira revolução, ocorrida mais recentemente, resultou das descobertas dos biólogos James Watson e Francis Crick sobre a estrutura do DNA em que se constatou ser a informação o quarto constituinte que dá sentido ao universo. Matéria, energia e relacionamentos criam as condições necessárias para a informação dar vitalidade ao universo.

A partir de então, por volta da década de 60, houve a quarta revolução iniciada por cientistas de diversas áreas, como Edward Lorenz, Benoit Mandelbrot, René Thom, Lotfi Zadeh, Ilya Prigogine, Humberto Maturana, Francisco Varela e Edgar Morin, os quais começaram a desenvolver vários estudos apoiados nessas novas descobertas, originando as teorias da complexidade: teoria do caos, fractais, catástrofes, lógica fuzzy e outras. Posteriormente, em decorrência desses novos estudos, passou-se a disseminar no meio científico o denominado pensamento complexo. Surgiu, assim, com a quarta grande revolução, uma nova ciência com uma visão de mundo mais abrangente, que se passou a chamar de visão complexa de mundo, a qual percebeu o quão reducionista são as visões mecânica e econômica de mundo ainda em vigor e propôs-se a complementá-las, mostrando que a realidade é não-linear, imprevisível e interligada, numa imensurável teia (CAPRA, 1996) em que tudo se relaciona com tudo.

Nesse processo de reconstrução da ciência, as descobertas da física quântica vêm dando grande contribuição para uma melhor compreensão da realidade, antes vista pelo racionalismo científico como uma realidade fixa, imutável e independente do sujeito que a observa (Quadro 1). A participação do observador na criação da realidade observada foi muito bem ilustrada no experimento hipotético do gato, uma metáfora criada pelo físico Erwin Schrödinger. Ele supôs um gato dentro de uma caixa vedada, impedindo que fosse visto, com um dispositivo que tinha 50% de chance de liberar comida e os outros 50% de liberar um veneno letal para o gato. Antes de abrir a caixa, para um observador, as possibilidades do gato vivo e morto existem simultaneamente. Como um elétron, que pode ocupar vários lugares ao mesmo tempo até que seja colapsado por uma medição, o gato de Schrödinger assume os dois estados até que o observemos. Este é o grande insight que passou a ter aceitação na comunidade científica, como se percebe nas palavras do prêmio Nobel Ilya Prigogine: "O que quer que chamemos de realidade, ela só nos é revelada por intermédio de uma construção ativa na qual participamos" (apud SHELTON, 1997, p. 36).

A partir de uma perspectiva newtoniana o mundo é:

1. Material, visível, concreto;
2. Estático, estável, passivo, inerte;
3. Predizível, controlável;
4. Não afetado pela observação; a realidade é objetiva;
5. Uma máquina; as coisas são mais bem entendidas se forem reduzidas às suas partes mais simples; as partes determinam o todo;
6. Localmente controlado; causa e efeito são claramente discerníveis;

1. Dependente de fontes de energia extrínsecas; sem força externa, as coisas se desagregam.

A partir de uma perspectiva quântica o mundo é:

2. Intangível, invisível, abstrato;
3. Dinâmico, vibratório, em contínua mudança;
4. Impredizível, indeterminado;
5. Sujeito ao impacto da consciência do observador; a realidade é subjetiva;
6. Um sistema complexo; tudo é parte de um todo inter-relacionado; o todo determina as partes;

1. Afetado por muito mais do que aquilo que atinge o olho; as coisas acontecem “a partir de certa distância”;
2. Pleno de energia; a energia é intrínseca à vida e aos seus sistemas.

Quadro 1 – Concepção do universo em duas visões de mundo.
Fonte: Adaptado de Shelton, 1997, p. 25.

Está, portanto, emergindo naturalmente um novo paradigma que muda radicalmente a forma de cada pessoa ver, pensar, sentir e interagir consigo mesma, com os outros e com o mundo. Trata-se do paradigma da complexidade que, em síntese, afirma que tudo no universo é tecido junto, de acordo com a etimologia da própria palavra, COMPLEXO, que vem da junção do prefixo com + plexus (do Grego). Cada ser então faz parte de um fluido universal. Todos são constituídos por uma teia composta por uma infinidade de processos inter-relacionados e ao mesmo tempo participantes de uma teia maior na qual influenciam tudo e tudo os influencia.

O pensamento complexo resgata uma idéia antiga do filósofo grego Pitágoras que compreendia o universo concebido pela harmonia entre os contrários, ou seja, o universo é o resultado de uma harmonia

inteligente entre caos e ordem. Existe uma sabedoria dentro do movimento caótico que permite o surgimento de novos padrões. Assim funciona a energia criadora e auto-organizadora de tudo que há no universo. E a natureza humana é portadora desse movimento caórdico**(1)** que se manifesta em forma de criatividade.

Essa mudança de paradigma comporta também uma reflexão sombria sobre o destino da raça humana e do sistema Terra. Segundo o teólogo e filósofo Leonardo Boff, "a vontade de poder e dominação é o projeto antropológico em vigor desde o neolítico" e "hoje a perpetuidade deste processo pode destruir-nos" (BOFF, 1998, p. 29). O que diferencia a mudança de paradigma atualmente em curso das grandes revoluções anteriores na história humana é que estas preservaram a idéia de dominação total do homem sobre a natureza. O paradigma da complexidade propõe que seja feito o caminho de volta, a necessária reintegração do ser humano com a natureza.

Esse modelo de sociedade emergente trata-se também daquilo que Leonardo Boff chama de civilização da re-ligação (Boff, 1998). Este movimento já é visível em muitas manifestações individuais e coletivas que buscam cada vez mais a ética, a valorização da vida, a sustentabilidade do planeta e a integração dos povos. O novo paradigma mostra que a humanidade está caminhando, dentro de um processo irreversível, para a organização de uma sociedade mundial em que a Terra é reconhecida como a casa comum e que todos os seres vivos devem se reconhecer numa relação de interdependência.

No entanto, inevitavelmente tem-se que fazer a travessia arriscada dentro do caos socioambiental atual gerado pelo projeto competitivo de globalização, pelas visões mecânica e econômica de mundo que ainda imperam, para só então se despontar para uma civilização cooperativa e integradora com a natureza. Como afirma Leonardo Boff, "estamos diante de um experimento sem precedentes na história da humanidade. Ou criamos nova luz, ou vamos ao encontro das trevas" (BOFF, 1998, p. 9). Nesse mesmo sentido, o psicoterapeuta Viktor Frankl, que teve a experiência de ser prisioneiro em um campo de concentração nazista, recomenda: "Portanto, fiquemos alerta – alerta em duplo sentido. Desde Auschwitz nós sabemos do que o ser humano é capaz. Desde Hiroshima nós sabemos o que está em jogo." (apud BAUER, 1999, p. 140)

Provavelmente, o maior desafio da humanidade hoje é fazer com que o padrão subjacente ao caos, no qual todos estão imersos, não contemple a extinção da raça humana. E essa mudança de paradigma deverá emergir, sobretudo, a partir das organizações, instâncias fundamentais da sociedade que atualmente clama por um desenvolvimento sustentável do sistema Terra – a teia da vida formada pela humanidade e demais seres vivos.

1.2 Uma nova compreensão do conhecimento

"O conhecimento do conhecimento obriga. Obriga-nos a assumir uma atitude de permanente vigília contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um vê fosse o mundo e não um mundo que construímos juntamente com os outros. Ele nos obriga, porque ao saber que sabemos não podemos negar que sabemos." (MATURANA; VARELA, 2001, p. 267)

Um grande questionamento que vem despertando interesse da comunidade científica nos últimos tempos é a compreensão do processo de geração do conhecimento – entender como os seres vivos conhecem o mundo. Essa questão hoje se apresenta e vem sendo estudada com mais intensidade em virtude dos conflitos da ciência tradicional gerados pela decadência dos valores e crenças associados à concepção cartesiana de mundo em vigor há quatro séculos. Os referenciais de interpretação da realidade mostram-se insuficientes diante das condições atuais de instabilidade. Todos padecem de uma crise de percepção da realidade que vem acarretando sérios problemas para a humanidade, como afirma Fritjof Capra: "uma crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais" que afeta todos os aspectos da vida humana, "a saúde e o modo de vida, a qualidade do meio ambiente e das relações sociais, da economia, tecnologia e política" (CAPRA, 1982, p. 19).

A proposta central e urgente do novo paradigma comentado no capítulo anterior é tentar superar essa crise de percepção da realidade. O homem estaria próximo de um nível mais elevado de consciência do universo e, para aprofundar a sua compreensão sobre a realidade, ele vem buscando um melhor entendimento a respeito de como conhece o mundo. Para a ciência clássica, o conhecimento era visto como uma representação da realidade em que a mente humana recebe passivamente as informações do mundo independente do observador, gerando uma relação de domínio do homem sobre a natureza e sobre si mesmo. É o que se chamou de representacionismo. Concebeu-se então uma idéia extrativista e predatória de que o mundo constituía-se em um objeto de exploração a serviço do homem, inclusive o próprio homem foi transformado em recurso.

A nova ciência muda radicalmente essa abordagem. Mas, para se estudar o conhecimento a partir da perspectiva da complexidade, é importante antes introduzir o conceito de autopoiese. A teoria da autopoiese, desenvolvida pelos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, trouxe uma grande contribuição para a ciência no

sentido de explicar a vida e melhorar a compreensão sobre como o ser humano conhece o mundo. Autopoiese é um termo cunhado por esses renomados biólogos para explicar a vida. Poesis se refere ao ato criativo, palavra oriunda da mesma raiz de "poesia". A vida tem, portanto, uma natureza autocriadora. Usando as palavras do consultor Ruben Bauer, autopoiese trata-se da "capacidade autônoma da vida de conduzir sua própria preservação e desenvolvimento, e inclusive de gerar a si própria" (BAUER, 1999, p. 63). Todas as formas de vida são unidades autopoieticas, com capacidade autocriativa e auto-organizadora, desde uma microscópica célula até uma comunidade de pessoas. Logo, pelos estudos da biologia cognitiva, a vida detém essa propriedade autopoietica em que o conhecimento confunde-se com a própria vida e vice-versa.

O paradigma da complexidade contrapõe-se àquela visão representacionista da ciência tradicional e passou a conceber o conhecimento como um processo inerente à vida, em que todo ser vivo tem participação ativa na construção da realidade, idéia sintetizada no aforismo criado por Maturana e Varela: "todo fazer é um conhecer, todo conhecer é um fazer" (MATURANA; VARELA, 2001, p. 32). Portanto, o conhecimento é um processo inerente à própria vida em que cada ser vivo – qualquer unidade autopoietica – constrói a sua realidade e vice-versa, a realidade também constrói o ser vivo por meio de um acoplamento estrutural que este estabelece com o seu meio externo.

O entendimento conceitual predominante sobre o conhecimento que tem sido disseminado pelos teóricos especialistas no assunto e que permeia o cotidiano tem contribuído ainda mais para a crise de percepção da realidade provocada pela ciência tradicional. Conhecimento não é um produto, um objeto de troca, mas um processo que se dá da seguinte forma (Figura 1): o que se produz são dados, a matéria-prima bruta disponível no ambiente. O indivíduo, ao receber um dado, associa-o a um significado já preexistente ou formado no momento que irá gerar a informação. A partir desta informação, quando associada ao modelo mental, percepção da realidade, história de vida, cultura etc, gera-se o conhecimento. E quando a pessoa acrescenta seu juízo de valor ao seu conhecimento, ela manifesta sua sabedoria e assim sua consciência evolui conjuntamente com a realidade.

O Quê?	Como?	Por Quê?	Para Quê?
Dado e Informação		Conhecimento e Sabedoria	

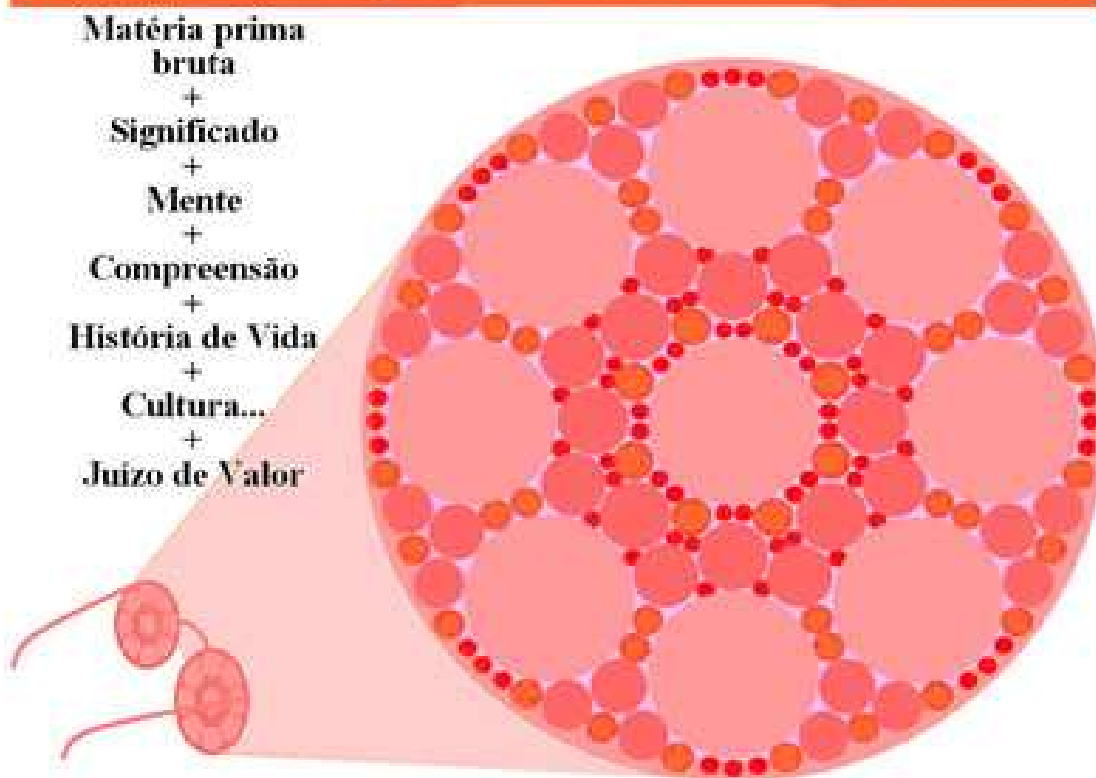


Figura 1 – Processo de geração do conhecimento.
Fonte: Júlio Tôrres, 2005.

Portanto, como o conhecimento é um processo, este não pode ser socializado, externalizado, internalizado ou compartilhado como normalmente se afirma, e sim gerado socialmente, porque cada indivíduo gera o seu conhecimento pelo processo de aprendizagem que necessariamente é interativo, compartilhado e dialogado. Logo, não é apropriado falar em "Gestão do Conhecimento", como é comum no meio científico, mas em "Gestão do Processo de Geração do Conhecimento".

Essa nova compreensão do conhecimento muda radicalmente a forma de estar no mundo, tornando as pessoas responsáveis pelas suas ações e exigindo que meditem sobre o seu posicionamento em relação aos outros, como afirma Maturana e Varela:

"(...) a aceitação do outro junto a nós na convivência é o fundamento biológico do fenômeno social. Sem aceitação do outro junto a nós, não há socialização, e sem esta não há humanidade. Qualquer coisa que destrua ou limite a aceitação do outro, desde a competição até a posse da verdade, passando pela certeza ideológica, destrói ou limita o acontecimento do fenômeno social. Portanto, destrói também o ser humano, porque elimina o processo biológico que o gera." (MATURANA; VARELA, 2001, p. 269)

A partir dessa abordagem sobre o processo de geração do conhecimento percebe-se a necessidade de mudanças tanto num plano interno, da consciência humana, como numa perspectiva social, pois a existência do ser humano só é possível no meio social. Ser parte de outros grupos humanos e da natureza como um todo é condição essencial para a identidade de cada um. E a aprendizagem se faz nesse ambiente de convivência entre o homem e seu ambiente externo, os dois intimamente interligados, e o conhecimento é gerado individualmente dentro desse processo compartilhado e interativo em que a essência criadora do ser humano faz surgir o mundo.

1.3 Repensando a atuação humana nas organizações

"Dominar as quatro perspectivas – como as coisas foram, como são, como podem ser e como devem ser – e sintetizá-las num conceito de um futuro pacífico e construtivo é o verdadeiro trabalho do gênio que se esconde em todos nós, lutando para sair. E o mundo está gritando por ele." (HOCK, 1999, p. 130)

A história da humanidade sempre foi permeada por crises que geraram grandes revoluções, destacando-se a agrícola, ocorrida aproximadamente há 14 mil anos, e, mais recentemente, as revoluções industrial e da informação. O eixo central de todas essas revoluções sempre residiu no desejo humano de poder e domínio sobre os outros e sobre a natureza. Hoje, o homem conseguiu conectar todos os pontos da Terra, transformando o planeta em uma aldeia global. Com isso, sacramentou sua meta dominadora, atingindo um poder imenso e ao mesmo tempo extremamente perigoso. O homem tem em suas mãos hoje a capacidade de decidir o destino da sua raça e do planeta Terra. Esse processo, como afirma Leonardo Boff (BOFF, 1998), tem sido responsável pela devastação do sistema Terra, pela monocultura tecnológica e material, pelo patriarcalismo ainda dominante, pela desumanização e falta de compaixão nas relações sociais; e sua perpetuidade pode nos destruir.

Por isso, vive-se hoje uma crise civilizacional sem precedentes. A caminhada humana atingiu um ponto crítico o qual conclama a todos a fazerem uma revisão radical do pensamento. E o pensamento complexo, conforme vem sendo desenvolvido pela nova ciência, propõe essa religação do ser humano consigo mesmo e com a totalidade da natureza. A continuidade do processo evolutivo do sistema Terra, neste início de terceiro milênio, está dependendo da capacidade de avanço da consciência humana de rever suas crenças e valores, de reavaliar sua visão de mundo para construção de uma nova realidade social e ambiental que tenha como princípio norteador a própria vida, que, por natureza, é criativa e auto-organizadora em seus mais diversos níveis de complexidade.

As estruturas de pensamento que moldaram os atuais modelos de organização originaram-se a partir dos fundamentos da ciência clássica: linearidade, controle, estabilidade, predizibilidade, fragmentação etc. Ao longo dos últimos quatro séculos, estes conceitos foram sendo aceitos e absorvidos pelas mentes como uma verdade incontestável sobre o que é a realidade. Assim, ao assumir a crença de um mundo puramente mecânico, o ser humano comprometeu seriamente o seu desenvolvimento, pois passou a ser visto como "recurso humano" dentro das organizações. As pessoas, segundo Júlio Tôrres (TÔRRES, 2005), ficaram sem espaço para pensar, sem capacidade nem autonomia para criar, portanto, impossibilitados de cumprir sua missão de co-criadores do universo.

Para superar a atual crise, é preciso abdicar das antigas crenças que referenciam a visão de mundo predominante e repensar a forma como se vê a realidade. As pessoas que se unem em torno de um propósito comum para criar uma organização devem descobrir novos modelos de organização mais coerentes com a natureza viva e complexa do universo. Os consultores americanos Margaret Wheatley e Kellner-Rogers (1996, p. 3), que se aprofundaram no estudo da nova ciência aplicada às organizações, acreditam que, se se buscar estabelecer valores a partir de uma visão complexa de mundo, serão encontradas formas mais simples de organização. Eles desenvolveram algumas crenças pessoais que podem ajudar a entender melhor o mundo em que se vive. São elas:

- O universo é uma experiência viva e criativa em que se descobre o que é possível em todas as escalas.
- A vida tem uma tendência natural para se organizar em níveis de complexidade cada vez maiores, gerando diversidade e condições de sustentabilidade.
- A vida busca sempre se organizar em torno de um eu. A organização é fruto de um ato de criação de uma identidade.

- A vida se organiza naturalmente. As redes, padrões e estruturas se manifestam sem nenhuma imposição. A organização quer acontecer.
- Todo ser humano é inteligente, criativo, adaptável, apto a se organizar a si mesmo; e todos buscam o sentido da própria vida.
- As organizações são sistemas vivos. Também são inteligentes, criativas, adaptáveis e aptas a se organizar e também buscam o significado da vida.

Esse processo de revisão das crenças e atitudes constitui o cerne da mudança de paradigma que está acontecendo neste momento na humanidade. É um processo difícil, como mencionou o visionário Dee Hock (1999), porque, para se desenvolver uma nova percepção da realidade, o problema nunca é fazer com que as idéias entrem, e sim com que as velhas saiam. É um processo doloroso e aterrorizante porque há a necessidade de se abandonar conceitos e valores construídos ao longo da vida. Tem-se que abdicar da identidade, e para isso é como se o ser humano precisasse morrer mentalmente para renascer.

Quando se permite essa abertura permanente para novas formas de ver e sentir o mundo, percebe-se a sua natureza fractal**(2)**, criativa, auto-organizadora e evolutiva, começa-se a desenvolver e incorporar novos valores e crenças mais associados à visão complexa de mundo. O processo coletivo de geração do conhecimento passa a ter mais consistência, e novas perspectivas abrem-se para a integração dos seres humanos entre si e para com a natureza, potencializando o processo evolutivo que atualmente se encontra ameaçado.

Mudança e aprendizagem são conceitos essenciais para se alcançar essa nova consciência. Para se assimilar a visão complexa de mundo precisa-se passar por um processo de mudança para renovar as idéias que estão entranhadas nas mentes. Assim como tudo no universo está em permanente mudança para poder evoluir, os seres humanos também são uma representação fractal desse universo, pois seu corpo biológico está continuamente se renovando. O paradigma mecânico inverteu esta lógica impondo uma idéia fixa de mundo. A consciência humana precisa mudar para dar continuidade à sua evolução. E essa mudança se dá pela aprendizagem permanente. As pessoas precisam se reconhecer como eternos aprendizes, pessoas que aprendem consigo mesmas e na convivência com os outros. Quando as pessoas alcançam essa nova compreensão de mundo, libertam-se e se sentem verdadeiramente co-criadoras do universo, encontrando sentido para as suas vidas.

"No momento em que o indivíduo se dá conta de sua responsabilidade, ele percebe que o mundo em que vive depende de sua vontade. Esse é um momento comovedor e libertador. É comovedor porque resulta que o que fazemos não é trivial. É libertador porque dá sentido ao viver. As coisas que fazemos são sempre significativas, quaisquer que sejam..." (MATURANA apud BAUER, 1999, p. 135)

1.4 Um novo caminho para as organizações

"Como criar organizações que continuem vivas? Como criar organizações que não nos sufoquem com seus ditames de controle e obediência? A resposta é clara e simples. Precisamos confiar no fato de que nós temos a capacidade de organizar a nós mesmos e precisamos criar condições que favoreçam o florescer da auto-organização." (WHEATLEY; KELLNER-ROGERS, 1996, p. 58)

As descobertas científicas ocorridas no século XX, cuja maioria despontou no campo da física quântica, repercutiram em todas as áreas do conhecimento humano e estão culminando com a instalação de um novo padrão de organização da sociedade. Trata-se do paradigma da complexidade comentado no início, o qual concebe o universo como um sistema vivo e acredita que os padrões e as estruturas que o compõem organizam-se naturalmente. Mas a predominância do modo de as pessoas viverem e se organizarem ainda é o paradigma mecanicista e econômico hoje sustentado pelo capitalismo financeiro global que nas últimas décadas começou a apresentar claros sinais de declínio frente às graves demandas sociais e ambientais. Estes são os dois movimentos que competem entre si nesta mudança de época que a humanidade está vivendo.

As organizações em geral ainda funcionam sobre os fundamentos da visão mecanicista de mundo em vigor. Toda a teoria da administração que dá suporte ao funcionamento dessas organizações foi em grande parte desenvolvida e aperfeiçoada pelo engenheiro Frederick Taylor durante a primeira metade do século XX. Surgiu assim o Taylorismo, que criou a metáfora da máquina. A organização deve funcionar como uma máquina que precisa ser controlada e as pessoas que nela trabalham têm que obedecer a comandos. E nessas organizações as pessoas foram sendo transformadas em recursos, autômatos biológicos, sem poder usar sua criatividade.

Muitos teóricos da administração tentaram desenvolver modelos alternativos. Um desses modelos que vêm ganhando espaço no meio científico é a concepção de organização como sistema vivo, a "empresa aprendiz". O ex-executivo da Shell, Arie de Geus, deu notável contribuição nesse sentido (CAPRA, 2002). Ele realizou um trabalho interessante sobre a longevidade empresarial. Ao investigar

grandes empresas com mais de cem anos de existência que conseguiram atravessar muitas turbulências ambientais mantendo seu crescimento e sua identidade organizacional, ele constatou que elas tinham características e comportamentos semelhantes aos dos seres vivos. De Geus identificou que havia nessas empresas um grande senso de comunidade, em que todos os seus membros sentiam-se amparados e reconhecidos pelos seus esforços, e que também existia uma grande capacidade de aprender e adaptar-se às circunstâncias do meio externo.

O trabalho de De Geus mostrou o contraste dos valores existentes entre esses dois modelos de administração. A "empresa aprendiz" era capaz de sobreviver e prosperar em longo prazo devido a fatores como identidade coletiva, abertura para o ambiente externo, tolerância à entrada de novas pessoas e idéias. Tudo isso gerava um alto grau de envolvimento e satisfação das pessoas que nela atuavam. Na empresa mecânica tradicional, a prioridade era obter a máxima eficiência e produtividade, e todo o funcionamento da empresa era determinado e controlado pela alta administração e imposto ao resto da organização, gerando uma enorme rigidez burocrática. Esse modelo não tinha capacidade de adaptação às mudanças ambientais e tornava-se muito vulnerável às turbulências do mercado.

A concepção da empresa como sistema vivo passou a ser uma metáfora muito útil para entender as necessidades de mudança no âmbito organizacional. A tentativa das organizações mecanicistas de controlar a mudança e manter o equilíbrio só tem gerado muita resistência e fracassos porque as lideranças ignoram o fato de que as pessoas só encontram significado naquilo que criam.

Segundo a consultora americana Charlotte Shelton (SHELTON, 1997, p. 158), conceber organizações como máquinas não faz sentido porque elas são sistemas vivos. Impor ordem e controle a qualquer sistema é buscar a estabilidade e isso significa a morte. A organização é um sistema vivo que prospera na desordem (Quadro 2).

Na visão mecanicista as organizações são:	Na visão complexa as organizações são:
1. Muito semelhantes a uma máquina; máquinas são construídas com partes padronizadas;	1. Organismos vivos, nos quais não há duas partes idênticas; portanto são orientadas com base no processo.

<p>portanto são orientadas com base na estrutura.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Estáticas, estáveis, passivas, inertes. 3. Predizíveis; funcionam de acordo com uma cadeia linear de causa e efeito; rupturas são facilmente identificáveis. 4. Externamente controladas; é exigida estreita observação. 5. São mais bem entendidas se forem reduzidas às suas partes mais simples; as partes determinam o todo. 6. Sistemas fechados; procedem em direção à entropia; obedece à segunda lei da termodinâmica. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dinâmicas, em contínua mudança. 3. Impredizíveis; funcionam de acordo com padrões cíclicos de informações; rupturas são causadas pela interação de múltiplos fatores. 4. Auto-organizadoras; a ordem é criada internamente; é exigida autonomia. 5. São mais bem entendidas observando-se o todo; o todo determina as partes. 6. Sistemas abertos; interagem continuamente com o ambiente; evoluem em direção a níveis cada vez mais elevados de ordem e de complexidade; renovam-se e transcendem a si mesmos.
---	--

Quadro 2 – Modelos de organização.

Fonte: Adaptado de Shelton, 1997, p. 159.

O caos representa a fonte da criatividade e do crescimento de qualquer sistema vivo, e não a ordem e o controle. A mudança organizacional evolui espontaneamente a partir de interações dentro do sistema e entre este e o seu ambiente. Trata-se do sistema auto-organizador em que a mudança emerge de dentro. Essa organização também se caracteriza por ser um sistema aberto que está continuamente trocando dados com seu ambiente externo.

Reconhecer a organização como um ambiente que deve estar em contínuo trabalho de aprendizagem, seguindo essa abordagem dos sistemas vivos, representa um modelo alternativo à visão tradicional que é capaz de oferecer sustentabilidade e garantia de evolução. A partir dessa nova concepção, a organização passa a ser vista como um todo complexo e integrado cuja capacidade de mudança e adaptação é gerada pela capacidade de aprendizagem coletiva em que a criatividade das pessoas é potencializada para obter uma contínua inovação. Este é o novo padrão de organização que a mudança de paradigma global sugere, como afirma Margaret Wheatley:

"O novo conceito de organização está se afastando das criações mecanicistas que floresceram na era da burocracia. Começamos a falar a sério de estruturas mais fluidas e orgânicas e até de organizações sem fronteiras e sem divisões nítidas. Começamos a reconhecer as organizações como sistemas inteiros, concebendo-as como 'organizações capazes de aprender', creditando-lhes algum tipo de capacidade de auto-renovação e percebendo que as pessoas têm capacidade de se organizar sozinhas. Essas são as nossas primeiras incursões, jornadas que apontam para uma crescente avaliação das mudanças necessárias nas organizações hoje em dia." (WHEATLEY, 1999, p. 38)

Esse modelo de organização também sugere o resgate de algo que o ser humano perdeu ao longo do processo civilizacional, principalmente durante a era industrial: a convivencialidade. Esta se faz imprescindível na organização que aprende. Desde que nascem, as pessoas são condicionadas a conviver com as mais próximas e que pensam igual a elas. Esse comportamento só tem gerado o autoritarismo e a rigidez dentro das organizações. Nessa nova visão de mundo, um dos valores mais importantes a ser incorporado pelo ser humano é o reconhecimento e a aceitação do outro. As pessoas devem ter a mente aberta para poder ver as novas possibilidades que poderão surgir quando passarem a valorizar a diversidade de pensamentos. E o diálogo é caminho que aponta para a construção de relacionamentos mais consistentes entre as pessoas. Para se conquistar esse novo padrão de organização no futuro, a principal tarefa das pessoas inicialmente será aprender a conviver.

2 Reconcebendo as organizações judiciárias

2.1 Administração Judiciária à luz da nova ciência

"O Judiciário que fez da inércia um dogma e que se tem mostrado infenso a modificações está sendo advertido de que tudo se encontra em estado de mudança; nada fica como está; nós não buscamos a

permanência. Tal acerto pode chocar uma instituição que só trabalha com uma dimensão do tempo e que, por isso, está desacostumada de encarar o futuro." (NALINI, 2006)

A construção do pensamento jurídico clássico e a formação das suas estruturas institucionais foram fortemente influenciadas pela visão aristotélica-positivista. Visão associada à concepção mecânica de mundo a partir da qual se desenvolveram as ciências sociais e humanas durante a Era Industrial. Assim, criou-se um Direito hermético e estático, estagnado em dogmas e princípios que não mais consegue atender às demandas de uma sociedade globalizada e em contínua mudança. A abordagem que o professor de direito Rodrigo Ratto faz sobre o tema reforça este diagnóstico:

"Desde tempos muito remotos, o homem vem buscando descobrir a verdade sobre sua existência e sobre a existência do mundo. O Direito, no seu mais amplo sentido, não deixa de ser um instrumento para alcançar esse resultado almejado. Dessa forma, o pensamento jurídico debate-se com realidades mui diversas, como a do geocentrismo, a do heliocentrismo e a do teocentrismo. Todavia, ainda não se sabe bem o porquê, estagnou no período antropocêntrico, que considera o homem como o centro de importância, ele como o núcleo do conhecimento e responsável pelo conhecimento. É o período onde as ciências (denominadas clássicas) são concebidas separadamente, obedecendo a princípios de ordem, clareza, distinção, disjunção, unindo-as a um princípio de simplificação lógica. Enfatiza-se a observação de uma maneira tal, que é como se estivesse eliminado o próprio observador. É a experimentação sem a interferência do sujeito ("sujeito neutro"), marcando uma espécie de verdade absoluta." (RATTO, 2006)

A falência do sistema judicial brasileiro está associada à concepção cartesiana de nação-estado. A tripartição dos poderes que compõem a arquitetura do Estado republicano é a fonte da imobilidade e da incongruência de toda atividade estatal que hoje se encontra em profunda crise. Ao Legislativo incumbe-lhe somente elaborar as relações jurídicas extraídas do mundo natural, julgadas necessárias ao convívio social, enquanto o Judiciário se encarrega apenas de verificar a correta aplicação dessas relações, e ao Executivo, representado pelo Governo, compete empregá-las sem divergências. O Estado, ao conceber-se como um ente que comporta particularidades e separações, criou uma rigidez burocrática que inviabilizou sua funcionalidade diante do ambiente transiente e em crescente diversificação que caracteriza a atual era da informação. Esses conceitos de separabilidade e particularidade que nortearam a concepção de nação-estado foram herdados da ciência cartesiana que assim entendeu o funcionamento do universo. A noção de Estado precisa ultrapassar as barreiras da ciência clássica e deslocar-se da

visão antropocêntrica e mecânica de mundo para uma visão biocêntrica**(3)** e complexa que lhe dê coerência, permitindo reconstruir-se como um todo integrado ao seu contexto socioambiental.

O Poder Judiciário foi desenhado para funcionar em um ambiente estável e predizível e o cenário que se apresenta neste novo milênio é cada vez mais mutável e incerto. As organizações judiciárias pararam no tempo, acreditando que a permanência das coisas garantiria sua sobrevivência. Em vista disso, os operadores do Direito – juízes, promotores, advogados etc. – não conseguem mais lidar com as realidades diferenciadas de sua clientela. Seus conceitos ligados à estabilidade, predizibilidade, comando e controle, rigidez, ordem, hierarquia, racionalidade e análise quantitativa não se aplicam mais à diversidade das demandas contemporâneas. Esses conceitos estão sendo seriamente questionados nesta era pós-moderna, restando ao Judiciário repensar-se, renovar-se e impor-se mudanças profundas, evitando sua caminhada para a morte institucional.

O processo de globalização está começando a induzir a necessária transformação do pensamento jurídico tradicional, ampliando sua consciência por meio de uma nova visão de mundo que leva em conta a teia de relações existente na natureza. O novo caminho para o sistema judiciário evitar sucumbir diante da sua crise de identidade passa pela revisão dos seus conceitos, procurando adaptar-se à complexidade da vida. Essa reconstrução exige abertura para uma nova leitura da realidade. O Judiciário deve descobrir alternativas societárias capazes de integrar suas unidades internas e observar as transformações globais que emergem da contemporaneidade, buscando novas formas de cognição e conhecimento e vendo o homem como sujeito ativo no processo de construção da realidade.

Uma nova postura dos magistrados, na qualidade de julgadores e de administradores das organizações judiciárias, será essencial para o Poder Judiciário renovar-se e encontrar funcionalidade e coerência, como sugere o jurista Renato Nalini:

"O Judiciário não se tem apercebido das megatendências mundiais e continua a interpretar o papel de aplicador de uma lei que se pretendia relação necessária extraída da natureza das coisas, enquanto o Legislativo já não é mais a caixa de ressonância das aspirações populares e o Executivo também edita normas. A lei é hoje resposta casuística a uma necessidade conjuntural e, portanto, fruto de um compromisso do moderno Parlamento. Por isso, a lei é inevitavelmente fluida e ambígua, e o Judiciário, ao aplicá-la, passa a desempenhar protagonismo político.

O juiz, produzido por uma educação positivista, dogmática e formal, não está preparado para esse protagonismo. Têm faltado à instituição coesão, consciência institucional e postura eticamente comprometida para se renovar. O empenho pessoal dos novos juízes poderá ser uma alternativa a esse aparente imobilismo de um Poder desprovido de um órgão elaborador de suas políticas institucionais." (NALINI, 2006)

Os novos paradigmas da atual época têm se caracterizado pelos mesmos padrões de comportamento dos sistemas vivos que habitam o planeta, em que se verifica uma flexibilidade permanente, convivencialidade, diversificação, aprendizagem, criatividade, auto-organização, interdependência, sustentabilidade e evolução. Os trabalhos já desenvolvidos por pesquisadores da nova ciência apontam caminhos que podem auxiliar o juiz do futuro, enquanto administrador dentro das organizações judiciárias, a melhor conduzir suas organizações. O trabalho de Uri Merry (TÔRRES, 2001) mostra como as organizações estão se movendo para se adequar às novas realidades (Quadro 3).

DE:	PARA:
Estruturas rígidas	Estruturas mutáveis;
Hierarquias	Redes;
Controle central	Unidades semi-autônomas;
Gerência pela autoridade	Gerência associativa;
Dirigir empregados	Transferência de poder para indivíduos e times criativos autônomos;
Indiferença	Co-evolução com o ambiente social e natural;
Sempre manter a ordem linear	Conhecer quando encorajar flutuações e transformações;
Preservar a regularidade e a certeza	Encorajar formas não-lineares de criatividade e inovação;
Aprendizado para manutenção da organização	Construção de aprendizagem evolucionária;
Planejamento estratégico	Projeto de sistema evolucionário – pensamento estratégico;
Esforçar-se para cumprir metas e atingir objetivos	Criar uma visão evolucionária do futuro – cenários;
Ver as pessoas somente como para servir aos propósitos da organização	Formas de relacionamento que encorajam a ajuda e o cuidado

Quadro 3 – Transformação organizacional.
Fonte: Tôrres, 2001.

Assumir um novo protagonismo é o grande desafio do Judiciário. Os Juízes e demais serventuários da justiça precisam deixar de limitar-se às práticas burocráticas, legalistas, hierarquizadas, fragmentadas e rígidas. Essa mudança exige poder de imaginação, o encontro de novos espaços para experimentação e a busca de estruturas organizacionais alternativas e estilos de julgamento orientados para o aperfeiçoamento da democracia. Investir em relacionamentos com a sociedade é o melhor início para essa transformação.

Para atender a esse novo desafio, o Poder Judiciário deve se reconceber como um sistema aberto, democratizando suas estruturas internas, criando canais de participação da cidadania e viabilizando outras possibilidades de promover justiça social. Logo, caberá àqueles que atuam nas organizações judiciárias a difícil tarefa de observar as mudanças globais desta época e os novos padrões que estão surgindo, apurar sua visão de mundo e escolher o melhor caminho para produzir um Direito capaz de gerar uma cidadania integradora e de todos.

2.2 Gerenciando a mudança pela cultura de aprendizagem

"No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém 'lá fora', enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la." (SENGE, 2003, p. 46)

Durante o século XX, a ciência da administração ficou marcada por grandes avanços. Inicialmente foi desenvolvida e sistematizada pelos estudos de Taylor e Fayol, os quais aplicaram as concepções mecânicas do método científico à teoria da administração, especialmente dirigidas à atividade industrial, em que o ser humano, visto como recurso, era uma das "engrenagens" componente da empresa. Depois, dentre os vários nomes que contribuíram para o aprimoramento da Administração, destacaram-se Peter Drucker (1954) com o modelo de "administração por objetivos" e Igor Ansoff (1960-1980) com os "princípios da gestão estratégica".

A partir de então, modelos alternativos de administração começaram a brotar, destacando-se a "administração participativa", de cunho socialista (Fourier, Marx e Proudhon); a "autogestão e co-gestão", disseminada na Alemanha; e a administração japonesa que guarda certa equivalência com o benchmarking (PERTSCHY E LAUS, 2006). Esse processo evolutivo da ciência da administração está culminando hoje com o Learning Organization – ou "Aprendizagem Organizacional" –, o modelo mais atual que está revolucionando a moderna gestão empresarial, cujos méritos de seu desenvolvimento e disseminação devem-se em boa parte à obra de Peter Senge, "A Quinta Disciplina".

A idéia de Peter Senge (2003), ao conceber a organização que aprende, era a de que este modelo não se transformasse em mais um modismo e perpassasse a visão tradicional de transitoriedade dos modelos que surgem freqüentemente, cujo curto ciclo de vida resume-se em nascer, crescer rapidamente, estabilizar-se e declinar. E, para consolidar esse modelo de organização que aprende, o criador de "A Quinta Disciplina" investiu na estruturação de uma teoria que privilegia o que ele chamou de "cinco tecnologias componentes", as cinco disciplinas capazes de proporcionar uma dimensão vital para uma organização (SENGE, 2003, p. 40-45):

- **Pensamento sistêmico:** trata-se de um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidas ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente;
- **Domínio pessoal:** constitui a disciplina em que se busca continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver paciência e ver a realidade objetivamente;
- **Modelos mentais:** são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de as pessoas verem o mundo e de agirem. Deve-se ter consciência desses modelos mentais, sobre como eles influenciam o comportamento e o quanto é inútil tentar impô-los aos outros por melhor que sejam as intenções;
- **A construção de uma visão compartilhada:** envolve as habilidades de descobrir "imagens de futuro" de forma compartilhada que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação;
- **Aprendizagem em equipe:** esta disciplina requer o exercício contínuo do diálogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado

as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro "pensar em conjunto". As equipes, e não as pessoas, são as unidades de aprendizagem essenciais nas organizações modernas.

Essas cinco tecnologias da inovação do comportamento humano, assim reconhecidas por Peter Senge, desenvolvem-se como um conjunto coeso e integrado pelo pensamento sistêmico, a quinta disciplina, que permite às pessoas perceberem melhor a si mesmas e ao mundo em sua volta. Em suma, Peter Senge, ao desenvolver a organização que aprende, estava criando uma nova filosofia administrativa, e não apenas mais um modismo ou modelo passageiro.

Essa transformação dentro do mundo organizacional, da empresa taylorista tradicional para a "empresa aprendiz", é reflexo da mudança de época que a humanidade está vivenciando. De um lado, as técnicas da Era Industrial, quando predominava o entendimento de homem-recurso, estão em processo de declínio e, de outro, novos padrões de organização estão surgindo em uma direção que aponta para a valorização do conhecimento e a busca da realização humana. Nesse novo contexto, a busca por uma visão integradora da condição humana passa a ser o foco da organização, como define o psicólogo e consultor Ruy Mattos (MATTOS, 1992, p. 61): "o ser humano só é humano porque trabalha e aprende, ao mesmo tempo, isto é, produz e produz-se em cada ato. Em cada objeto que cria, recria-se; em cada relação que estabelece, reconhece-se". Trata-se, portanto, usando a definição do psicoterapeuta Humberto Mariotti (MARIOTTI, 1999, p. 112), de uma busca do homem total, aquele que É, PENSA, SENTE e FAZ.

Esse novo conceito de organização que aprende vem sendo trabalhado em organizações do mundo inteiro como uma estratégia de desenvolvimento humano e organizacional que resgata os talentos individuais e amplia a sinergia das equipes de trabalho, como define Ruy Mattos em seu trabalho com Comunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento (CAD):

"A comunidade de aprendizagem e desenvolvimento propicia a integração dos cinco fatores da competência e do desenvolvimento humano: o SABER, o PODER, o FAZER, o PRAZER e o SER, ao mobilizar, através da ação coletiva, a atitude de aprendiz e o comportamento de parceiro. O SABER deixa de ser alheio ao trabalho e restrito às salas de aula; o PODER desce dos estratos superiores da pirâmide burocrática para vincular-se ao nível onde as oportunidades e problemas ocorrem e precisam de solução; o FAZER deixa de ser mecânico e acrítico, recuperando seu significado e complexidade; o PRAZER reintegra-se ao ato de trabalhar, deixando de ser um escape de fim-de-semana; e o SER deixa de parecer quimera e passa a

constituir um direito que cada pessoa tem de alcançar sua realização, enquanto profissional, em harmonia com as demais dimensões de sua plenitude pessoal." (MATTOS, 1992, p. 60)

Logo, ao transformar a organização em um ambiente de aprendizagem, fomenta-se a prática do convívio social capaz de sistematizar e tornar consciente o processo de mudança cultural. Este ambiente de aprendizagem permite também o incremento da consciência crítica, da cooperação e do engajamento das pessoas na obra coletiva de produzir e prestar serviços com qualidade e produtividade e, ao mesmo tempo, cria um ambiente democrático com qualidade de vida para todos.

O modelo de organização que aprende desenhado por Peter Senge mostra a necessidade de as pessoas se reeducarem permanentemente para que possam desenvolver um pensamento sistêmico, renovando suas idéias e referenciais de mundo. O ambiente organizacional deve então ser uma extensão do ambiente escolar. Deve-se desenvolver uma cultura de aprendizagem no local de trabalho permitindo às pessoas o aprendizado contínuo e a geração de novas possibilidades de mudanças qualitativas das estruturas e processos dentro das organizações.

"Organizações que não são capazes de aprender não conseguem mudar. Organizações que são capazes de aprender podem se transformar em novas entidades, capazes de alcançar patamares mais elevados de realização." (FRITZ, apud ELLINOR; GERARD, 1998, p. 169)

Há, portanto, uma necessidade premente de construção de novas estruturas de pensamento mais coerentes com o espírito humano e com a natureza, que tornem as relações societárias e, sobretudo, a vida do planeta sustentáveis. Somente por meio deste processo contínuo de aprendizagem será permitido às pessoas e organizações reverem suas condutas e melhorarem a convivencialidade humana, alcançando uma consciência de mundo mais ampla – a visão complexa da realidade. Assim, serão provocadas as transformações necessárias à evolução das organizações.

2.3 O papel da liderança na facilitação dos processos organizacionais

"Neste mundo caótico, precisamos de líderes – não de chefes. Precisamos de líderes que nos ajudem a desenvolver a visão clara que ilumina os sombrios momentos de confusão, líderes que nos apoiem enquanto aprendemos a viver de acordo com os nossos valores, que compreendam que somos mais bem controlados por conceitos que incentivem a nossa participação, não por políticas e

procedimentos que dispensem a nossa contribuição." (WHEATLEY, 1999, p. 154)

Historicamente, as relações de poder no contexto das organizações públicas brasileiras têm se caracterizado pela existência de verdadeiros feudos comandados por pequenas elites com o objetivo de manterem seu status quo e se perpetuarem no controle das instituições públicas. É imperioso pensar a complexa questão do exercício da democracia no espaço micropolítico que são as organizações, pois, sem a inserção desse componente enquanto suporte às práticas administrativas, criam-se enormes entraves ao avanço do exercício da democracia dentro do setor público e, assim, impede-se a construção de um país verdadeiramente democrático como sugere o questionamento do psicólogo Ruy Mattos (MATTOS, 1991, p. 41): "sendo a sociedade um supersistema constituído por instituições, organizações e grupos sociais, como podemos esperar a democratização do todo sem a democratização de suas partes? Como poderá conviver um governo democrático em sua expressão macro, com um infindável número de feudos organizacionais, com seus 'baronatos', 'principados' dificultando o exercício da prática e alimentando, no interior de suas fronteiras, a aristocracia e o compadrio como critérios de distribuição do poder administrativo?"

A democracia organizacional é o componente que permite aos agrupamentos humanos evoluírem como um sistema complexo, em que a diversidade de pensamento e o fluxo contínuo de informação lhe possibilitam auto-organizar-se. Sem esse componente, ou um mínimo dele, não há sinergia e qualquer iniciativa dentro do sistema perde sua sustentabilidade porque não há autonomia das partes do sistema – os seres humanos que são transformados em meros recursos, impossibilitados de exercerem sua criatividade e manifestarem suas idéias. Nesse sentido, assinala Edgar Morin (MORIN, 2002, p. 53): "do mesmo modo que é preciso proteger a diversidade das espécies para salvaguardar a biosfera, é preciso proteger a diversidade de idéias e opiniões, bem como a diversidade de fontes de informação e de meios de informação, para salvaguardar a vida democrática". A democracia organizacional, portanto, pode ser definida como um processo que confere auto-organização aos grupos humanos.

A ocupação das funções gerenciais dentro das organizações públicas, ao se pautarem apenas por critérios de cunho estritamente legalistas e tecnicistas e nas relações de lealdade aos superiores como comumente ocorre, tem comprometido seriamente o exercício da democracia e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional, dificultando a auto-organização – princípio que rege o funcionamento dos seres vivos. Essa conduta reflete a grande predominância da visão Weberiana que mecanizou e burocratizou as organizações. Com

isso, deixa-se de lado a relevância da questão da legitimidade do poder obtida por meio do processo participativo de escolha dos dirigentes e impede-se o surgimento de lideranças naturais capazes de promover mudanças qualitativas na organização.

"A energia indispensável ao desenvolvimento da democracia não pode vir 'de cima', não pode partir de uma autoridade invisível e transcendente. Ela precisa nascer na horizontalidade, no plano em que as pessoas se encontram, conversam e se entendem de modo natural, e os resultados desse sistema de compensações se entrelaçam e se ampliam em rede." (MARIOTTI, 2000, p. 205).

Na visão mecânica de mundo, o líder foi definido como uma pessoa dotada da capacidade de dirigir, guiar, governar, comandar as pessoas. E hoje, diante da complexidade da interatividade social, verifica-se que essa é uma falsa concepção de liderança. Esse tipo de líder não consegue nem mesmo seguir seus próprios caminhos, quanto mais determinar os caminhos de outras pessoas. E o erro dessa visão de liderança está em presumir que as pessoas são incapazes de pensar e agir por si mesmas, que não são responsáveis pela criação da sua realidade.

A partir do paradigma da complexidade, a legitimidade dos gestores não deve ser outorgada por meio de instrumentos normativos ou apenas com base na confiança de seu superior, e sim pela aceitação por parte dos seus subordinados. Uma liderança imposta de fora do contexto interativo de uma organização não tem legitimidade. Esse líder ilegítimo, para poder conduzir seu trabalho de gestor, termina por agir de forma autoritária ou paternalisticamente e, às vezes, tendo que ele próprio realizar o trabalho dos seus liderados.

Para se entender a essência da liderança faz-se necessário ter uma compreensão profunda da natureza relacional de uma organização, bem como dos potenciais humanos, como explica o psicólogo Ruy Mattos:

"A liderança constitui um fenômeno relacional ou interpessoal e não um atributo da personalidade individual. O conceito de líder constitui, portanto, uma construção teórica, uma abstração da realidade social, dinâmica e específica a um contexto situacional e histórico particular.

A origem da liderança está na assimetria da relação interpessoal, decorrente da maior concentração do poder de influência em um dos participantes da relação. Desse modo, é impossível conceber-se o líder sem o liderado, devendo-se, entretanto, ter o cuidado de perceber que alguém pode ser líder numa relação e liderado em outra e vice-versa. Enfim, a liderança é uma função, não um atributo; um fenômeno, não um objeto.

(...)

Por melhor que se estruture a empresa, que se descrevam as competências das Unidades, as atribuições dos cargos e funções e até mesmo que se planeje o trabalho segundo os critérios mais técnicos e científicos existentes, será impossível formalizar o comportamento humano, enquadrando-o em leis, normas e regimentos. E é aqui que entra a liderança. É no uso dela que o gestor influencia seus subordinados (e é influenciado por eles), obtendo de sua equipe os resultados almejados para o seu setor de trabalho, apesar das idiossincrasias de cada trabalhador, com suas necessidades, valores, percepções, aspirações, objetivos, entre muitos outros fatores da personalidade humana, indispensáveis à riqueza do comportamento organizacional." (MATTOS, 1991, p. 49 - 50)

Os líderes legítimos são vistos como indivíduos que emergem naturalmente das relações sociais e desenvolvem atributos diferenciados para se relacionar com os outros, influenciando de modo saudável as pessoas e o ambiente em sua volta. Os líderes são atratores caóticos**(4)** com capacidade de criar ambientes em que as pessoas vêem sentido no trabalho que fazem e, assim, os processos dentro da organização fluem com naturalidade. Os líderes, na verdade, são facilitadores dos processos organizacionais porque têm a aceitação e o apoio dos seus liderados para o trabalho que deve ser realizado. Quando se criam condições para o surgimento dessas lideranças, as organizações ganham identidade e passam a funcionar com mais coerência, afirma Margaret Wheatley:

"Os líderes estão igualmente obrigados a ajudar toda a organização a olhar para si mesma, a refletir e a ser capaz de aprender continuamente sobre suas próprias atividades e decisões. (...) O papel do líder não é garantir que as pessoas saibam exatamente o que fazer e quando fazer. Em vez disso, os líderes devem garantir que haja uma clareza consistente e evolutiva sobre o que é a organização. Quando existe essa identidade clara, ela serve a todos os membros da organização." (WHEATLEY, 1999, p. 153)

Exercer uma liderança é estar em sintonia com os anseios de cada liderado e construir uma unidade de pensamento entre as pessoas, dando um real significado para o trabalho de cada pessoa que participa de uma realização coletiva. O verdadeiro líder é capaz de compreender os comportamentos individuais, captar as reais necessidades de um grupo ou organização e apontar o melhor caminho para o desenvolvimento de todos. Quando existe esse tipo de liderança, a organização adquire identidade porque todos os seus membros passam a compartilhar de um objetivo comum. Assim, ela se desenvolve e evolui naturalmente.

De um modo geral, todas as pessoas são educadas para acreditar na falsa idéia de que apenas alguns privilegiados nasceram com a capacidade de serem líderes. Quando, na verdade, ser líder é algo inerente à natureza humana. Todas as pessoas nascem com a capacidade de liderar, mas normalmente são condicionadas e limitadas pela idéia de comando e controle entranhada em suas crenças a pensar de forma contrária. Dee Hock afirma que as "pessoas não são 'coisas' a serem manipuladas, rotuladas, enquadradas, compradas e vendidas. Acima de tudo, não são 'recursos humanos'. São seres inteiros que contêm a totalidade do universo em evolução, ilimitadas até começarmos a limitá-las" (HOCK, 1999, p. 78). O ser humano precisa acreditar na capacidade nata de liderar e ser liderado ao mesmo tempo, harmonizando-se com os outros e construindo relações consistentes e duradouras.

Criar organizações em que a liderança não seja exercida por meio da imposição e do controle de uns sobre os outros é o grande desafio que esta época de crise está a exigir. Para o homem descobrir esta nova maneira de se relacionar com os seus semelhantes e exercer uma liderança positiva entre eles, precisa dedicar boa parte do seu tempo a si mesmo, tem que aprender a administrar o eu. É o que sugere Dee Hock:

"A primeira e suprema responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo: integridade, caráter, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos. É uma tarefa complexa, interminável, incrivelmente difícil, muitas vezes evitada. A administração do eu é algo a que dedicamos pouco tempo e raramente dominamos, pois é muito mais difícil do que determinar e controlar o comportamento dos outros. Sem administração do eu, ninguém está preparado para ter autoridade, mesmo que a tenha. Quanto maior autoridade tiver, mais perigoso vai se tornar. É a administração do eu que merece metade do nosso tempo e o melhor da nossa capacidade, para que não nos escapem os elementos éticos, morais e espirituais de tal empreitada." (HOCK, 1999, p. 74)

2.4 A importância do diálogo para a aprendizagem organizacional

A crise de significado, que experimentamos em organizações hoje, está se tornando um forte catalisador para a busca de novas maneiras de infundir nossos locais de trabalho com vitalidade. O diálogo, em essência, diz respeito à busca de novos significados. Atende ao chamado de nossos tempos e é um poderoso processo para a mudança." (ELLINOR; GERARD, 1998, p. 57 - 58)

Segundo os cientistas contemporâneos que vêm se dedicando ao estudo da nova ciência, a crise socioambiental que a humanidade vive hoje consiste na verdade em uma crise de percepção da realidade a qual reflete a principal causa das dificuldades atuais que impedem as pessoas e as organizações de saírem do paradigma cartesiano e alcançarem uma compreensão da realidade mais coerente com a natureza complexa do universo – a nova visão da realidade explicada pelas teorias da complexidade – em que todos os seres vivos e não-vivos são parte integrante de um todo inter-relacionado e interdependente.

Há também uma outra perspectiva para se observar essa crise de percepção da realidade. Muitos pensadores, a exemplo do físico quântico David Bohm, vêem esse fenômeno da atualidade como uma crise de significado e sugerem a prática do diálogo como meio de superação dos problemas humanos atuais e também como forma de resgatar a convivencialidade entre as pessoas, construindo relacionamentos mais consistentes nas equipes de trabalho, nas organizações, na sociedade e demais grupos sociais. Em sua última fase da vida, Bohm dedicou-se ao estudo do diálogo. Preocupado com a questão ambiental e com a vida social e política do mundo, ele percebeu que a prática do diálogo era a forma mais adequada de as pessoas criarem significado compartilhado sobre o que pensam, evitando-se a visão fragmentada que normalmente se tem acerca dos problemas humanos. Isso permitiria a unificação do pensamento coletivo e melhoraria a capacidade humana de aprender e tomar decisões que tragam sustentabilidade e longevidade para as organizações atuais. Essa foi sua grande contribuição à ciência da administração e já vem sendo utilizada com êxito em muitas organizações. Por exemplo, as consultoras Linda Ellinor e Glenna Gerard, que há anos vêm desenvolvendo trabalhos sobre o diálogo dentro das organizações, destacam a importância do poder do diálogo para a superação dos problemas humanos:

"O diálogo é um meio para que comecemos a conhecer todas as muitas maneiras pelas quais nos interligamos e integramos uma única realidade compartilhada. Também é um meio para que percebamos a natureza contínua das mudanças que estão ocorrendo à nossa volta e de ajudar-nos a compreender e tirar significado daquilo que pode parecer uma desordem. O diálogo pode nos ajudar a ver os grandes padrões que permeiam nossas vidas cotidianas." (ELLINOR; GERARD, 1998, p. 91)

Normalmente, as pessoas têm uma falsa idéia da verdadeira importância do diálogo em seu dia-a-dia. A origem da palavra diálogo está nas raízes gregas *dia*, que significa **através de**, e *logos*, que quer dizer **significado**. Ou seja, o vocábulo diálogo refere-se ao encontro das pessoas por meio dos significados que compartilham

para compreenderem verdadeiramente umas às outras. Ao contrário do diálogo, é mais comum ver as pessoas buscarem a solução de seus problemas por meio da discussão, cujas raízes etimológicas são as mesmas das palavras percussão e concussão, as quais querem dizer fragmentação ou quebra em partes. Ou seja, enquanto o diálogo diz respeito ao ajuntamento ou descoberta de novos significados, a discussão refere-se ao desmembramento do todo em partes, o que só tem gerado e reforçado a relação de dominação dentro dos grupos humanos (Quadro 4).

<i>Diálogo</i>	<i>Discussão/Debate</i>
Ver o todo entre as partes.	Desmembrar questões e problemas em partes.
Ver as ligações entre as partes.	Ver distinções entre as partes.
Questionar pressuposições.	Justificar/Defender pressuposições.
Aprender através de questionamento e revelação.	Persuadir, vender e dizer.
Criar significado compartilhado por muitos.	Chegar a um acordo sobre um significado.

Quadro 4 – A linha da conversação.

Fonte: Ellinor e Gerard, 1998, p. 71.

Para se compreender melhor o poder do diálogo, vale acrescentar também o que o psicólogo John Briggs e o físico David Peat disseram, quando estudavam os sistemas caóticos, acerca do potencial que pode aflorar a partir da interação entre um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um objetivo comum:

"Na medida em que os indivíduos – cada qual com sua própria criatividade auto-organizada – se agregam, eles abrem mão de alguns graus de liberdade, mas descobrem outros. Surge assim uma nova inteligência coletiva, um sistema aberto, imprevisível em relação a qualquer coisa que alguém pudesse esperar observando os indivíduos agindo apenas isoladamente." (BRIGGS; PEAT, 2000)

Bohm (Apud SENGE, 2003, p. 270) observou que para o diálogo acontecer efetivamente nas organizações são necessárias três condições indispensáveis: os participantes devem suspender seus pressupostos, deve haver um grande sentimento de amizade e coleguismo entre as pessoas e é necessário um facilitador que ajude a despertar e manter o processo do diálogo no ambiente organizacional. Dificilmente observamos isso nas organizações. A má qualidade da comunicação existente nos grupos de pessoas tem sido um dos principais problemas que dificultam a criação de significados

que sejam compartilhados por todos os seus membros. As intermináveis reuniões dentro das organizações normalmente se caracterizam mais pelo uso da discussão ou debate, que separa as pessoas, do que pelo diálogo, que as une em torno de um propósito coletivo. O resultado disso é que normalmente essas reuniões tornam-se improdutivas e cansativas em que ao final predominam as suposições e julgamentos daquele ou do grupo que detém um maior poder de coerção dentro da organização.

Para existir diálogo em um grupo de pessoas deve haver uma predisposição de todos em participar e colaborar com o intuito de criar um pensamento comum que atenda às necessidades de cada pessoa e do grupo ao mesmo tempo. Para alcançar esse objetivo, as pessoas devem ter a mente sempre aberta a novas formas de ver o mundo em sua volta e poder liberar seu potencial criativo. O diálogo significa então estar aberto para novas percepções e isso requer das pessoas, segundo Ellinor e Gerard (1998), o desenvolvimento da sua capacidade de ouvir, a suspensão de seus julgamentos e suposições e uma postura sempre questionadora e reflexiva.

"A cada momento temos a oportunidade de morrer psicologicamente, libertando-nos dos preconceitos, de hábitos mecânicos, do isolamento, do pedantismo do ego, das imagens do eu e do mundo e das concepções que temos do passado e do futuro. Assim, pomos em movimento a possibilidade de uma percepção criativa e auto-organizadora que nos coloca em contato com a magia que nos pôs no mundo." (BRIGGS; PEAT, 2000, p. 38)

Quando as pessoas interagem umas com as outras numa conversação com a intenção de chegar a um novo entendimento, elas têm que aprender a ver além dos seus julgamentos que condicionam as suas atitudes e limitam a capacidade de ouvir os outros. Para praticar o verdadeiro diálogo as pessoas devem buscar certo grau de isenção em relação aos seus julgamentos, tornando-se um observador neutro. Peter Senge intuiu muito bem a importância dessa neutralidade ao perceber que "a visão de cada pessoa é uma perspectiva única de uma realidade mais ampla. Se eu puder ver com os seus olhos e você com os meus, cada um de nós verá algo que talvez não tivéssemos visto sozinhos." (SENGE, 2003, p. 276)

Além dessas capacidades específicas relacionadas à suspensão de julgamento, ao ato de ouvir e à reflexão, existem diversas atitudes e comportamentos que facilitam um processo dialógico. Ellinor e Gerard (1998, p. 192 - 199), por meio de suas experiências em organizações, perceberam algumas dessas atitudes e comportamentos que tornam uma conversação mais criativa e transformadora, são elas:

- Desenvolver o diálogo focado em significado e aprendizagem compartilhados para permitir a aceitação de possibilidades diversas e obter respostas criativas às necessidades do grupo;
- Ouvir sem resistência, principalmente quando houver pontos de vista discordantes no grupo, para assimilar o significado das palavras dos outros;
- Liberar a necessidade de resultados específicos para evitar uma conversação convergente durante o processo, o que acaba induzindo os pensamentos para um único resultado e restringindo o poder de criação do diálogo;
- Valorizar as diversidades, respeitando as diferenças que sempre existem em todos os grupos e freqüentemente separam as pessoas;
- Suspender papéis e status para permitir o ouvir e o falar abertamente e potencializar a contribuição das pessoas;
- Compartilhar responsabilidade e liderança no grupo em que os membros são estimulados a ouvir e responder de forma a garantir a participação de todos;
- Falar ao grupo e não direcionar a uma pessoa ou parte do grupo;
- Falar quando motivado, quando estiver realmente confiante de que sua participação será útil ao grupo. A pessoa se vê compelida a falar;
- Ir ao vivo, expressando o que sente e imagina no momento, estando atento aos pensamentos dos participantes e buscando ir além da compreensão do grupo;
- Equilibrar questionamento e defesa. Ambos são necessários para a sustentação do diálogo e a busca de significado compartilhado.

O elenco de atitudes e comportamentos identificados por Ellinor e Gerard mostra os novos caminhos que as pessoas que atuam nas organizações, sejam públicas, sejam privadas, devem descobrir para superar seus problemas e criar uma verdadeira cultura de integração, aprendizagem e mudança. Logo, o diálogo representa, acima de tudo, criar as condições sociais necessárias para a renovação contínua do ser humano.

Conclusão

"Parmênides tomou o Ser, espetou-o na cartolina há vinte e cinco séculos e lá continua ainda, preso na cartolina, e agora os filósofos

atuais não vêem o modo de tirar-lhe o alfinete e deixá-lo voar livremente. Esse vôo, esse movimento, essa funcionalidade, essa concepção da vida como circunstância, como chance, como resistência que nos revele a existência de algo anterior à posse do Ser, algo do qual Parmênides não podia ter idéia, é isto que o homem tem que conquistar." (MORENTE, apud MATTOS, 1992, p. 86)

Vive-se um momento decisivo na história da humanidade. Está em curso uma mudança de época, similar a outras mudanças que aconteceram no passado, que se caracteriza por profundas e aceleradas mudanças na ordem social. Este momento é decisivo porque as conseqüências da ação humana alcançaram hoje uma escala planetária. Os graves problemas da humanidade afetam não só homem, mas também toda a vida que há no planeta Terra.

Segundo a Nova Ciência, que vem se desenvolvendo nas últimas três décadas, a sociedade como um todo está imersa em uma grave crise de percepção da realidade e propõe uma nova visão de mundo mais coerente com o funcionamento do universo. Ela explica como a ação humana, sob o domínio dos paradigmas mecanicista e econômico vigentes, está gerando o grave quadro de falência institucional atual e mostra que a permanência compromete seriamente a sustentabilidade do sistema Terra.

Nossa civilização foi regida durante os últimos quatro séculos pelo paradigma elaborado a partir das idéias de mundo formuladas por Newton e Descartes, o modelo do universo-máquina que inevitavelmente está nos levando a um colapso social e ambiental. Estamos chegando a um ponto limite. A visão mecanicista de mundo predominante durante a Era Industrial teve um enorme impacto negativo para o ser humano e suas organizações. O ser humano foi reduzido a um autômato biológico dentro das organizações de comando e controle. A organização é o fim, as pessoas, o meio.

Como resultado dessa mecanização do trabalho humano, observa-se que nas corporações privadas há uma frenética busca por mais produtividade para tão-somente assegurar um nível de competitividade pela sua sobrevivência no mercado. E, no caso das organizações públicas, há enormes e crescentes carências socioambientais exigindo profundas reformas para que possam melhorar sua capacidade de promover desenvolvimento social com preservação do meio ambiente. O pragmático fundador da VISA Internacional, Dee Hock, sintetizou muito bem o dilema atual vivido pela humanidade quando afirmou:

"Por mais que tentemos eliminar nossos problemas com técnicas da Era Industrial, eles ressurgem em diferente roupagem ou forma, mais

complexos e virulentos do que nunca. Alguma coisa está profundamente, fundamentalmente errada. Podemos fazer milagres tecnológicos, criar sofisticados mundos virtuais, dividir os átomos, identificar códigos, lançar sondas espaciais, mas, até discernirmos esse problema institucional básico para poder lidar com ele, as coisas vão ficar cada vez piores.

Na verdade não há problemas 'lá fora'. E se houvesse não haveria especialistas 'lá fora' para resolvê-los. O problema está 'aqui dentro', na consciência do escritor e do leitor, em você e em mim. Está nas profundezas da consciência coletiva da espécie. Quando essa consciência começar a compreender e a atacar os falsos conceitos de organização da Era Industrial, aos quais nos agarramos; quando estiver disposta a se arriscar a perder o controle desses conceitos e a abraçar novas possibilidades; quando essas possibilidades cativarem um número suficiente de pessoas, novos padrões vão surgir e nós vamos descobrir que estamos na fronteira de alternativas institucionais maduras de esperança e ricas de possibilidades.

No fundo, é com um conceito de organização e liderança errado e baseado numa metáfora falsa que precisamos lidar. Enquanto não se modificar a consciência que temos do aspecto relacional do mundo e de toda a vida que há nele, os problemas que esmagam os jovens e fazem chorar os adultos vão ficar progressivamente piores." (HOCK, 1999, p. 82)

A conscientização da necessidade de uma reforma do pensamento coletivo é de extrema urgência nos dias atuais. Esse é o sentimento que já está sendo incorporado pela comunidade científica. A ciência, desde as revolucionárias descobertas de Einstein, está começando a fazer uma conexão entre a complexidade inerente aos fenômenos naturais e o desenvolvimento sustentável das sociedades. Está emergindo uma nova forma de ver o mundo em sua totalidade complexa.

No mundo globalizado percebe-se cada vez mais que tudo está ligado a tudo e, portanto, exige de todos um pensar e um agir diferente dos preceitos lineares, fragmentários, deterministas e reducionistas da ciência clássica. O novo paradigma da complexidade vê a sociedade como um sistema complexo de relações, em suas diversas dimensões: social, econômica, política, tecnológica etc, todas exercendo influências mútuas na formação de sua história e na configuração de suas respostas às necessidades ambientais.

Nessa nova perspectiva, as pessoas e organizações gradativamente estão começando a sentir a necessidade de rever seus conceitos, suas crenças e a buscar percepções mais consistentes da realidade. O mundo do trabalho vem substituindo o velho paradigma classificador

e hierarquizador pelos paradigmas holístico e relacional, abandonando a concepção de pessoas enquanto "recursos humanos" e reconstruindo o ser humano como pessoa integral, integrada e interativa, como sujeito co-responsável pela criação da realidade.

A partir dessas novas tendências que estão se concretizando no âmbito das organizações, a administração judiciária brasileira deve rever seus modelos de gestão, ver novas formas de liderança que sejam catalisadoras da mudança e criar ambientes de aprendizagem e diálogo para renovar-se continuamente. Peter Senge definiu muito bem a mudança que o novo perfil de liderança da "organização que aprende" é capaz de provocar:

"A liderança nas organizações que aprendem concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante. Na organização que aprende, os papéis dos líderes diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado." (SENGE, apud STARKEY, 1997, p. 345).

Ao assumirem essa nova postura, os líderes das organizações judiciárias estarão aplicando o pensamento estratégico em seu trabalho, não se deixando prender pelas limitações da burocracia. Assim, o processo de desenvolvimento da organização ocorrerá efetivamente pela implantação da cultura de aprendizagem que maximiza a participação das pessoas e o aproveitamento dos talentos humanos.

A conquista da aprendizagem organizacional é um dos grandes desafios das instituições do judiciário. Estas precisam se reeducar permanentemente para melhorar suas percepções sobre o trabalho coletivo. Devem ser uma extensão do ambiente escolar, onde as pessoas continuam aprendendo, aprimorando os relacionamentos interpessoais e renovando suas idéias. Por meio desse processo contínuo de aprendizagem e da prática dialógica cria-se o espaço adequado para as pessoas e organizações reverem suas condutas, obtendo um nível de compreensão de organização e de mundo mais amplo – a visão complexa da realidade.

Diante das enormes dificuldades e desafios desta época, o ser humano necessita urgentemente assumir o paradigma da

complexidade para reconquistar a sua liberdade e o seu poder de criador, resgatando sua identidade humana, restabelecendo a convivencialidade, reconhecendo-se no outro, aprendendo e melhorando a inteligência coletiva e provocando as mudanças necessárias à evolução humana.

"Quanto mais nos educamos, mais longe chegaremos. E, quanto mais longe chegarmos, melhor será nossa percepção. Isso nos fará ficar cada vez mais perto de nós mesmos e de nossos semelhantes." (MARIOTTI, 2000, p. 205)

Referências bibliográficas

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOFF, Leonardo. **O despertar da águia:** o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRIGGS, John ; PEAT, F. David. **A sabedoria do caos:** sete lições que vão mudar a sua vida. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

_____, Fritjof. **A teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____, Fritjof. **O ponto de mutação:** a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.

ELLINOR, L. ; GERARD, G. **Diálogo:** redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica.** São Paulo: Cultrix, 2000.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego:** complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

_____. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, Ruy de A. **De recursos a seres humanos:** o desenvolvimento humano na empresa. Brasília: Livre, 1992.

_____. **Gestão e democracia na empresa.** Brasília Livre, 1991.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 2001.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários para a educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2002.

NALINI, Renato. **Dez recados ao juiz do III milênio**. Disponível em: . Acesso em: 15 maio 2006.

PERTSCHY, G. ; LAUS, R. **Aprendizagem Organizacional**. Disponível em: . Acesso em: 10 maio 2006.

RATTO, Rodrigo. **O direito, a globalização e uma nova visão de mundo**. Disponível em: . Acesso em: 10 maio 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2003.

SHELTON, Charlotte. **Gerenciamento quântico: como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas**. São Paulo: Cultrix, 1997.

STARKEY, Ken et al. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

TÔRRES, José J. M. **Desenvolvimento organizacional na perspectiva das teorias da complexidade: um estudo de caso**. Fortaleza, 2001. (Monografia de Especialização, Universidade Vale do Acaraú / Centro de Desenvolvimento Humano / Instituto Paulo Freire).

_____. **Teoria da Complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. Suffragium – Revista do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. v.1 n.1. Fortaleza: 2005.

WHEATLEY, Margaret J. ; KELLNER-ROGERS, Myron. **Um caminho mais simples**. São Paulo: Cultrix, 1998.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1996.

XAVIER, Cássia R. **Educação Biocêntrica: vivenciando o desenvolvimento organizacional**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2003.

ZOHAR, Danah. **O ser quântico: uma visão revolucionária da natureza humana e da consciência, baseada na nova física**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

Notas:

1. Caórdico é uma palavra que Dee Hock, fundador e diretor executivo emérito da organização VISA, criou para identificar o caráter complexo, adaptável e holístico do que seria o próximo período da humanidade. A origem deste vocábulo, a junção de ca de caos e ord de ordem, surgiu da necessidade de combinar em uma única palavra a essência da evolução e da natureza, e que deve ser a essência das organizações. (HOCK, 1999, p. 40)

2. Fractal é um conceito criado pelo matemático Benoit Mandelbrot para representar a geometria dos objetos que constituem o universo. A palavra origina-se da junção de frac do Latim fractus que quer dizer fragmentado (parte), mais "tal" que quer dizer total (todo). Significa que a parte está no todo e o todo está na parte. Por exemplo, numa samambaia é fácil ver esta geometria fractal: a folha principal é formada por folhas menores que se assemelham a esta folha principal. Da mesma forma, as folhinhas que formam cada uma daquelas folhas menores também assumem a forma do todo.

3. O princípio biocêntrico parte do pressuposto de que o funcionamento do universo gira em torno da vida. O universo constitui-se em um sistema vivo formado por uma teia complexa com uma infinidade de outros sistemas vivos cuja capacidade auto-organizante, sua energia integradora e sua natureza interdependente promove sua própria evolução. (XAVIER, 2003, p. 100)

4. De acordo com a ciência da complexidade, um atrator caótico é uma região do espaço de fase dos sistemas dissipativos para a qual tendem as trajetórias que partem de determinada região. Equivale a um campo de força que exerce certa atração numa determinada região do espaço. Os atratores representam o processo de auto-organização dos sistemas (TÔRRES, 2001).